السلوك التنظيمي
(المفاهيم - النظريات - التطبيقات)

Organizational Behavior (OB)
(Concepts, Theories, Applications)

السلوك التنظيمي/ دار ٣٢٥/ المستوى الرابع

إعداد الدكتور/ خالد بن ناصر الشويرخ
أستاذ الإدارة المساعد بقسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ووكيل عمادة المركز الجامعي للتعليم المستمر

١٤٣٠هـ/١٤٣١هـ

المحاضرة	الأولى
التخصص	إدارة الأعمال
المستوى	الرابع
المادة	السلوك التنظيمي
الرمز	دار ٣٢٥
اسم الاستاذ	الدكتور/ خالد بن ناصر الشويرخ

المراجع	
١	السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، أ.د. محمود سلمان العميان، الطبعة الرابعة ٢٠٠٨م، دار وائل للنشر.
٢	السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، أ.د. أحمد ماهر، الدار الجامعية.

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

- الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ، خلقنا فأحسن خلقنا ، ورزقنا فأحسن رزقنا ، وعلمنا فأحسن علمنا ، كل شيء عنده بمقدار ، ثم أصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد الذي ما من خير إلا دلنا عليه وما من شر إلا نبهنا ونهانا عنه ، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

- أما بعد ، فسلام الله عليكم ورحمته وبركاته ،

- لقد اهتمت مدارس علم الإدارة المتلاحقة بدراسة العنصر البشري في جميع مؤسساته الحكومية والخاصة ، وذلك بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية ،

- ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح مؤسسة ما ونزول أرباح أخرى ، كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإنتاجية سواء كانت خدمية أو سلعية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة العالية القادرة على الأداء والعطاء ،

- عليه يمكن القول أن العنصر البشري هو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عاليه على العطاء المتجدد ويختزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل ، إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر ، فقامت بإجراء الدراسات لمعرفة سلوكياته ورغباته وعملت جهدها على اشباعها.

تابع/ للمقدمة

❖ لذا فإن الموضوع الذي يركز على الأداء في محيط العمل هو السلوك التنظيمي ، الذي يتناول الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات نفسها لتحقيق أعلى مردود من الإنتاج والخدمات.

❖ **ويمكن إجمال أهداف هذه المادة بما يلي:**

١. تعريف الطالب بعلم السلوك التنظيمي بجانبيها النظري والتطبيقي وبمفهومها وأهميتها.
٢. تعريف الطالب بمسببات السلوك.
٣. تعريف الطالب بالتنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
٤. تعريف الطالب بالتوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
٥. تعريف الطالب بالطرق التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات.
٦. تعريف الطالب بالأساليب التي يستخدمها المديرون في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد والجماعات.
٧. تعريف وتزويد الطالب بالأبعاد التنظيمية مثل المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية والتغيير والتطوير التنظيمي.
٨. تعريف الطالب بالجوانب الحديثة للسلوك التنظيمي ، ومستقبلها.

❖ وفيما يلي **أنموذج السلوك التنظيمي** الذي سوف يتم شرحه خلال المحاضرات القادمة إن شاء الله.

أنموذج السلوك التنظيمي

أولاً: عناصر السلوك الفردى

١. الإدراك
٢. التعلم
٣. الدافعية
٤. الشخصية
٥. الاتجاهات
٦. القيم

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي

١. جماعات العمل
٢. القيادة
٣. الاتصال
٤. التفاوض
٥. الصراع التنظيمي
٦. اتخاذ القرارات

ثالثاً: نواتج السلوك

١. الأداء والإنتاجية (قياس وتقييم)
٢. الرضا
٣. الضغوط
٤. الاحباط
٥. التغيير والتطوير التنظيمي
٦. الإبداع التنظيمي

نظام اجتماعي

نظام اقتصادي

نظام سياسي

نظام ديني

نظام ثقافي

المحتويات

المحتويات

الباب الأول
أبعاد السلوك التنظيمي

١

الفصل الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي (١٢ تعريف)

١. سيزلاقي وولس (Szilagy and Wallace): "هو دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها" .

٢. سشرميرورم (Schermerorm) وآخرون: "أنه مجموعة معارف يستخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية" .

٣. هود جيتس وألتمان (Hod gets and Altman): "أنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الاجتماعي الإنساني في البيئة التنظيمية" .

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي (١٢ تعريف)

٤. روبنز (Robbins): "أنه العمل الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين، حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية"

٥. باودتش (Bowditch): "هو فهم العلميات الإدارية التي تضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية للأداء الفعال حيث تتمثل بعض المهارات الضرورية اللازمة للأداء الإداري الفعال في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء والحصول على المعلومات والمشاركة فيها وإدارة الاجتماعات وتوزيع الموارد على جماعات العمل وإدارة الصراعات التنظيمية" .

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي (١٢ تعريف)

٦. ديفس (Davis): "بأنه دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم والتي لها علاقة بأنظمته الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الاجتماعي الخارجي، لتحقيق نتائج إنسانية أفضل".

٧. فرد لوثانس (Fred Luthans): "هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه".

٨. واقنر وهولنبيك (Wagner and Hollenbeck): "هو مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ، والتفسير، والفهم، والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات".

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي (١٢ تعريف)

٩. كومنجز (L. L. Cummings): "بأنه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية".

١٠. د. عامر عوض: "بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته".

١١. د. محمد الصيرفي: "هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به".

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي (١٢ تعريف)

٢١. جون إفانسيفيتش (John Ivancevich): " بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

لذا فإن التعاريف السابقة ركزت على النقاط التالية:

١
الأفراد والمجموعات وسلوكهم واتجاهاتهم

٢
علاقة البيئة مع التنظيم

٣
مدى تأثير العاملين على الأهداف

٤
أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي لدراسة المتغيرات

٢

الفصل الثاني: تطور السلوك التنظيمي

مقدمة

- إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، وفيما يلي مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (النظرية القديمة) وهي تشتمل على النظريات التالية:

١. **نظرية الإدارة العلمية (فردريك تايلور).**

٢. **نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول).**

٣. **نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر).**

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو).

ثالثاً: المدرسة السلوكية (أبراهام ماسلو، دوجلاس ماك قريقر، ديفيد ماكليلاند، فردريك هارزبرق، كريس أرجايرس، رنسز ليكرت).

رابعاً: مدرسة النظم.

- وفيما يلي شرح مختصر لكل نظرية من هذه النظريات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فردريك تايلور)

- أول من فكر في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل. ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية بكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفردريك تايلور، كما يلي:
  ١. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، فمهام الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة..إلخ، بينما يقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
  ٢. وجود طريقة مثلى للعمل، يتم تعليمها للعاملين من قبل الإدارة.
  ٣. تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
  ٤. أن يتم اختيار الفرد للعمل بطريقة تناسب العمل.
  ٥. أهمية الحوافز المادية للعامل ، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.
  ٦. ينحصر اهتمام العامل بحاجاته الفسيولوجية المادية، أكثر من أهداف المنظمة.
  ٧. حاجة العامل إلى التدريب لتحسين مستوى عمله، ورفع إنتاجيته، والإشراف المباشر حتى لا يتهرب من العمل الموكل إليه.
- قام بعد ذلك كل من الزوجين (فرانك، وليليان جلبرت) بمحاولات تسمى "دراسات الوقت والحركة" والتي تقوم على بحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ويتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره..إلخ.
- **والخلاصة أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.**

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول)

❖ ومن أشهر روادها (هنري فايول)، حيث أنه يفترض أن السيطرة على السلوك الإنساني يمكن أن يكون من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، وقد وضع (١٤) مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على الوجه الصحيح، وهي كما يلي:

١. **تقسيم العمل والتخصص.**
٢. **السلطة والمسؤولية.**
٣. **الالتزام بالنظام.**
٤. **وحدة الأمر.**
٥. **وحدة الهدف والتوجيه.**
٦. **تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية.**
٧. **مبدأ المكافأة والتعويض.**
٨. **المركزية (تركيز السلطة بيد الرؤساء).**
٩. **تدرج السلطة (التسلسل الرئاسي).**
١٠. **الترتيب والتنظيم لموارد المنظمة.**
١١. **المساواة في المعاملة (العدل).**
١٢. **الاستقرار الوظيفي.**
١٣. **تشجيع المبادأة والابتكار.**
١٤. **تنمية روح الجماعة والتعاون.**

ثالثاً: نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

- ومن أشهر روادها (ماكس فيبر)، حيث أنه يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لأعمالهم، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، مما انعكس على تفسيره لكيفية السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات، وذلك بوجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وبنا نظريته على المبادئ التالية (٦ مبادئ):

١. **التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.**
٢. **التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم.**
٣. **سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.**
٤. **وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.**
٥. **العلاقات بين الأفراد رسمية وغير شخصية، ومبنية على القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.**
٦. **اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.**

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

- ومن أشهر روادها (إلتون مايو)، حيث أنه يفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن إشباعها هو الأساس في تحفيزه للعمل، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وبنا نظريته على المبادئ التالية (٤ مبادئ):

١. **يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.**
٢. **يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.**
٣. **أن التخصص وتقسيم العمل والروتينية في العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.**
٤. **يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.**

خامساً: نظرية العلوم السلوكية (مجموعة من العلماء)

- ومن أشهر روادها (أبراهام ماسلو، دوجلاس ماك قريقر، ديفيد ماكليلاند، فردريك هارزبرق، كريس أرجايرس، رنسز ليكرت)، ويمكن تلخيص آرائهم في المبادئ التالية (٨ مبادئ):

1. **يختلف الناس في حاجاتهم، فمنهم من يريد الحاجات المادية والآخر المعنوية.**
2. **يسعى الأفراد لأن يكونوا ناجحين في العمل.**
3. **يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل.**
4. **يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز.**
5. **تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، من أهمها طريقة الفهم، والاتجاهات النفسية، والقدرات، وأسلوب الاتصال، والقدرة على القيادة.**
6. **يسعى الفرد لتحقيق الجمع بين أهدافه وأهداف المنظمة.**
7. **يختلف سلوك الفرد حسب الموقف الذي يتعرض له.**
8. **يختلف السلوك الفردي والإداري من حضارة إلى أخرى.**

سادساً: نظرية النظم (مجموعة من العلماء)

- وهي من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وتتميز بتأكيدها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، ولذا يرون أن المنظمات ليست ساكنة بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى، فالمجتمع هو وحده نظام عام، ويتكون من وحدات أصغر، تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها، وهذه هي الأنظمة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والإدارية.
- ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً (Open System)، يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية، ويمكن تلخيص عناصر المنظمة وفقاً لنظرية النظم كما يلي:

١. **المدخلات:** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة، من البيئة الاجتماعية والسياسة الخارجية.
٢. **العمليات:** وتشمل جميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات.
٣. **المخرجات:** وتشمل كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة.



خلاصة النظريات (أربع)

❖ من الملاحظ أن هناك عدد كبير من النظريات التي ساهمة في بناء الجانب النظري لدراسة المنظمات، والسبب في ذلك يرجع إلى:

1. **اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي انتجت هذه النظريات.**
2. **اختلاف الاصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.**
3. **تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة.**
4. **تعقد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.**

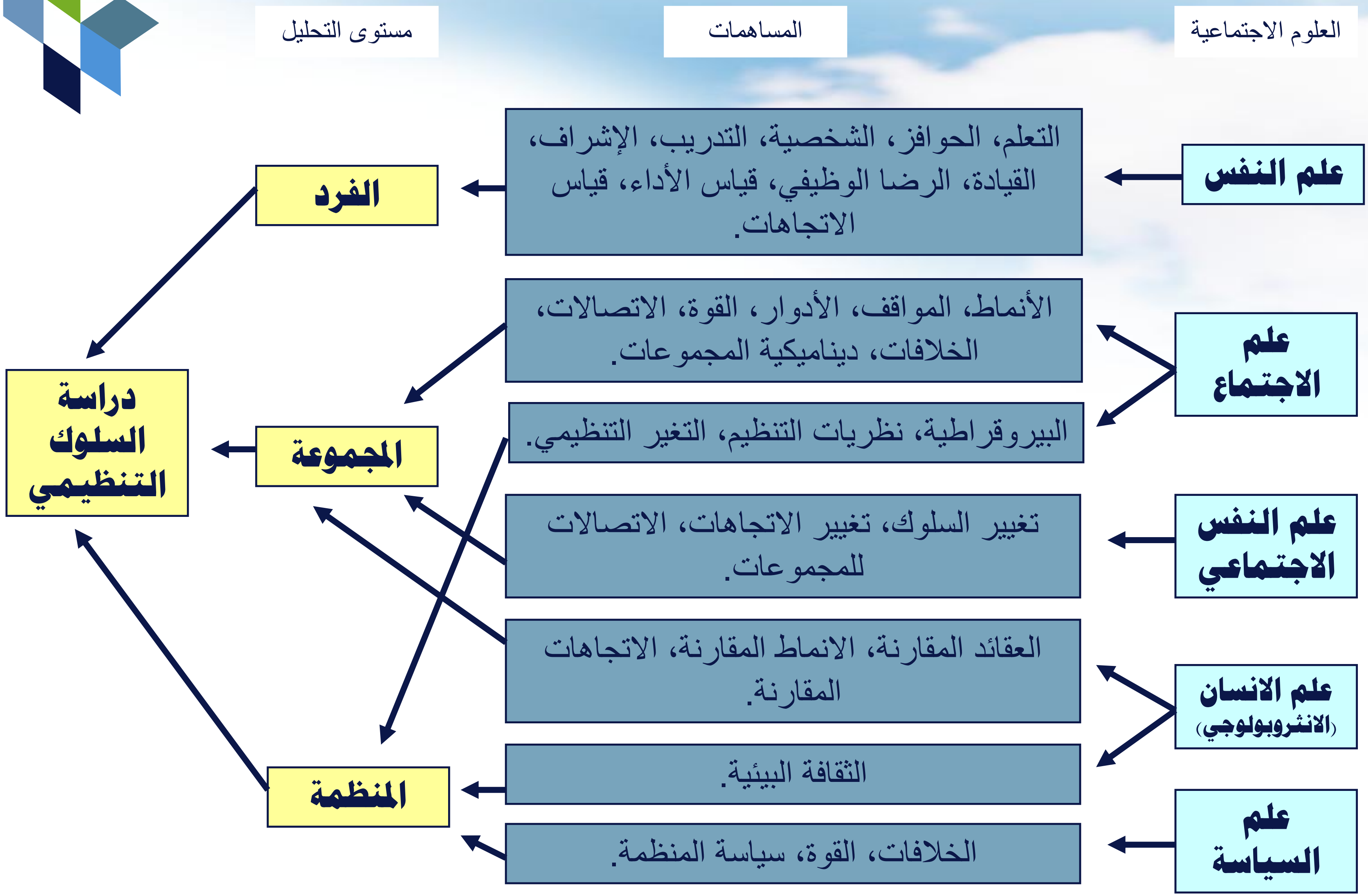
٣ الفصل الثالث: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

• ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي للاعتبارات التالية (١٥):

١. وجود علاقة بين بيئة العمل (الداخلية، والمادية، والمعنوية) + (وإنتاجية الفرد).
٢. ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.
٣. انحرافات الموظفين والتي تعيق التنظيم من تحقيق اهدافه.
٤. كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد.
٥. يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.
٦. الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين.
٧. يعتمد سلوك الفرد على إشباع حاجاته والتي تشبع عن طريق المنظمة.
٨. الدراسات العلمية تساعد في تحديد نوعية الحوافز المناسبة لكل مستوى (الحوافز المعنوية لمستويات الإدارة العليا)، (والمادية للمستويات الإشرافية أو التنفيذية).
٩. معرفة ما تقدمه البيئة من (فرص، وقيود) تؤثر إيجابي أو سلبي على السلوك.
٠١. معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه.
١١. معرفة كيفية تنمية وتحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية، والإمكانيات الإنتاجية) لكل منهم.
٢١. وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه.
٣١. حب الفرد ورغبته في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة، فعلى الإدارة تهيئة هذه الظروف.
٤١. تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافئة حتى يستمر.
٥١. لابد من فهم المعايير التي تفرضها التنظيمات الغير رسمية وتلزم بها كل من يرغب في الاشتراك أو الاستمرار فيها.

٤

الفصل الرابع: مساهمات العلوم الأخرى (العلوم الاجتماعية) في السلوك التنظيمي


مستوى التحليل
المساهمات
العلوم الاجتماعية
علم النفس
التعلم، الحوافز، الشخصية، التدريب، الإشراف، القيادة، الرضا الوظيفي، قياس الأداء، قياس الاتجاهات.
الفرد
علم الاجتماع
الأنماط، المواقف، الأدوار، القوة، الاتصالات، الخلافات، ديناميكية المجموعات.
البيروقراطية، نظريات التنظيم، التغير التنظيمي.
علم النفس الاجتماعي
تغيير السلوك، تغيير الاتجاهات، الاتصالات للمجموعات.
المجموعة
دراسة السلوك التنظيمي
علم الانسان (الانثروبولوجي)
العقائد المقارنة، الانماط المقارنة، الاتجاهات المقارنة.
الثقافة البيئية.
المنظمة
علم السياسة
الخلافات، القوة، سياسة المنظمة.


وبنهاية المحاضرة
أشكركم على حسن الاستماع والإنصات، وإلى الملتقى إن شاء اللّه